

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-135>

УДК 005.334:008

**Шостаковська Антоніна Віталіївна**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та логістики,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>

**Литвинов Єгор Володимирович**

аспірант,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1797-433X>

**Antonina Shostakovska, Yehor Lytvynov**  
Private Higher Education Institution “European University”

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ  
У СФЕРІ КУЛЬТУРИ****RISK MANAGEMENT IN CULTURAL PROJECTS**

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію підходів до ризик-менеджменту проєктів у сфері культури з урахуванням їх соціальної, кадрової та організаційної специфіки. Доведено, що культурні проєкти функціонують в умовах підвищеної невизначеності, ресурсної нестабільності та високої залежності від людського чинника, що формує багатовимірну структуру ризиків. Проаналізовано обмеження універсальних моделей управління ризиками та обґрунтовано доцільність їх галузевої адаптації. Запропоновано класифікацію ризиків культурних проєктів за управлінськими зонами впливу та розроблено адаптовану циклічну модель ризик-менеджменту, інтегровану з процесами управління соціальним розвитком персоналу, що сприяє підвищенню стійкості, керованості та результативності культурних ініціатив.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент; культурні проєкти; управління проєктами; соціальний розвиток; ризики; управлінські рішення.

**Summary.** This article provides a comprehensive analysis of the specific features of risk management in cultural projects as an integral component of contemporary management practices. The relevance of the study is determined by the growing number of cultural initiatives implemented in project form, the increasing uncertainty of their operational environments, and the high dependence of project performance on social and human resource factors. In conditions characterized by unstable funding, intensified stakeholder expectations, reputational sensitivity, and the expanding role of the human factor, risk management becomes a critical mechanism for ensuring the sustainability and resilience of cultural initiatives. The purpose of the article is to substantiate the feasibility and necessity of applying adapted risk management approaches in cultural projects, taking into account their social and organizational specificity. The research methodology is based on the analysis of academic sources, systematization of theoretical approaches to risk management, and generalization of project management practices. The study advances a classification of risks in cultural projects structured according to managerial zones of influence rather than solely by formal sources of threats. In addition, an adapted risk management model is proposed, grounded in a cyclical process that includes risk identification, analysis, managerial response, and continuous monitoring throughout the project lifecycle. Particular attention is devoted to the role of personnel and the management team as key actors in the risk management process. The article argues that in cultural projects, risk is not limited to financial or technical dimensions but is largely shaped by social interactions, communication patterns, organizational culture, and the stability of human resources. It is demonstrated that integrating risk management into the broader system of social development management of personnel contributes to reducing project vulnerability, strengthening organizational adaptability, and enhancing the overall effectiveness of managerial decision-making. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed conceptual and analytical framework by managers of cultural organizations to increase the resilience, stability, and long-term sustainability of project-based cultural activities in environments marked by structural uncertainty and resource constraints.

**Keywords:** risk management; cultural projects; project management; social development; risks; managerial decision-making.



**Постановка проблеми.** Проектна діяльність у сфері культури характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлюється поєднанням творчого характеру праці, публічності результатів, залежності від зовнішнього фінансування та активної взаємодії з різноманітними стейкхолдерами. У таких умовах ризики набувають системного характеру і впливають не лише на досягнення проектних цілей, а й на соціальну стабільність колективів, задіяних у реалізації культурних ініціатив.

Незважаючи на широке використання інструментів ризик-менеджменту в бізнесі та інфраструктурних проектах, у сфері культури вони застосовуються фрагментарно або мають формальний характер. Більшість існуючих моделей управління ризиками орієнтовані на фінансові та технічні аспекти і недостатньо враховують соціальні та кадрові ризики, які є визначальними для культурних проектів. Це призводить до зростання конфліктності, професійного вигорання персоналу, зниження якості управлінських рішень і, як наслідок, до втрати стійкості проектної діяльності.

У цьому контексті постає необхідність наукового осмислення ризик-менеджменту як елементу комплексної системи управління культурними проектами з акцентом на людський чинник. Формування адаптивних підходів до управління ризиками, інтегрованих із процесами соціального розвитку персоналу, є важливим завданням сучасного управління у сфері культури та потребує подальшого теоретичного й прикладного опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ризик-менеджменту в сучасному управлінні сформувалася на перетині проектного управління та корпоративного управління ризиками. У класичних підходах ризик-менеджмент розглядається як системний процес, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків. Основні принципи управління ризиками відображено у міжнародних стандартах, зокрема ISO 31000, та підходах Project Management Institute, де ризик-менеджмент визначається як складова системи управління організацією [8, 14]. У межах концепції корпоративного управління ризиками (ERM), розробленої Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), підкреслюється інтеграція управління ризиками у стратегічне планування та процеси прийняття управлінських рішень [5].

Разом з тим дослідники відзначають обмеженість універсальних моделей ризик-менеджменту у складних соціальних системах. Зокрема J. Корренжан та Е.-Н. Кліjn підкреслюють, що у публічному секторі ризики часто виникають через взаємну залежність учасників, конфлікти інтересів і складну структуру взаємодій між акторами [9]. Подібну позицію висловлює S. Osborne у концепції «нового публічного врядування»,

акцентуючи роль мережевих взаємодій та інституційного середовища у формуванні управлінських ризиків [13]. Дослідження публічного управління також засвідчують, що ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від його інтеграції у процеси прийняття рішень та організаційну культуру [4, 12].

Окремий напрям досліджень стосується управління ризиками у складних проектах. В. Flyvbjerg доводить, що ризики та відхилення у великих проектах часто мають системний характер і пов'язані з особливостями управлінських структур та стейкхолдерної взаємодії [6]. У близькому теоретичному полі А. Meyer, V. Gaba та К. Colwell наголошують на нелінійності організаційних процесів у складних системах взаємодії [11].

У дослідженнях культурних і креативних проектів підкреслюється контекстність управлінських рішень і значна роль людського чинника. Зокрема К. Lórinicz, G. Ráthonyi та А. Müller, аналізуючи ризики у фестивальной індустрії, відзначають необхідність поєднання традиційних інструментів ризик-менеджменту з практиками організаційної стійкості [10]. Нормативним орієнтиром у сфері управління подіями виступає міжнародний стандарт ISO 20121 [7].

У сучасній управлінській теорії персонал розглядається як носій компетенцій та організаційної адаптивності. У цьому контексті ризик-менеджмент трактується як інтегрована управлінська функція, пов'язана з організаційною культурою та розвитком компетенцій персоналу [5, 11, 13].

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні доцільності розвитку ризик-менеджменту в проектах у сфері культури з урахуванням їх специфіки. У межах дослідження ризик-менеджмент розглядається як інтегрований елемент системи управління культурними проектами, спрямований на зниження їх вразливості та підвищення управлінської стійкості в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Широке коло суб'єктів культурної сфери (комерційні та некомерційні організації в галузі культури та мистецтв) беруть активну участь у реалізації суспільно корисних, орієнтованих на певну цінність проектів, що сприяє позитивній динаміці культурного життя українського суспільства. Водночас саме проекти місцевого значення набувають особливої актуальності в сучасній моделі культурної політики держави [2].

Як зазначено в роботі [3], проект – це комплекс взаємопов'язаних і чітко орієнтованих на результат заходів, підпорядкованих конкретній меті/місії, скерованих на вирішення конкретної проблеми, обмежених часовими і фінансовими ресурсами і механізмом реалізації.

У довоєнний період в Україні відбувалися активні зміни у підходах до організації діяльності підприємств у сфері культурно-креативних інду-

стрій, а також формувалася нова інституційна модель функціонування цієї галузі. Сектор поступово переходив до сучасніших форм управління, орієнтованих на гнучкість, партнерство та проєктний формат роботи.

Ефективність діяльності у сфері культурно-креативних індустрій значною мірою залежала від здатності реалізовувати та якісно управляти проєктами, зокрема у галузях культури й мистецтва. Саме проєктний підхід ставав ключовим інструментом розвитку культурних ініціатив, залучення фінансування та впровадження інновацій держави [2].

Проєктна форма роботи стала однією з найпоширеніших у вітчизняній культурній сфері за останні роки, адже більшість культурних ініціатив реалізуються як окремі проєкти з чітко визначеним терміном виконання. Як показав аналіз дефініцій, до проєктної діяльності у галузі культури відносяться фестивалі, вистави, виставки, культурно-освітні програми та співпраця між різними установами. Різновидами проєктів у сфері культури є соціально-культурний (соціокультурний), культурний, культурно-мистецький, мистецький [3]. Такі культурні проєкти мають конкретні цілі, ресурси й строки реалізації та передбачають формування команди для їх виконання.

У нинішніх українських реаліях така форма реалізації культурної діяльності особливо поширена, оскільки культурні інституції часто залежать від грантової підтримки, програм Українського культурного фонду, міжнародних донорів та партнерських ініціатив. У сучасних умовах воєнного стану значна частина культурних проєктів реалізується за обмеженого фінансування, в умовах релокації установ і команд, а також необхідності швидкого реагування на суспільні виклики. У цілому культурні проєкти в Україні функціонують у нестабільному середовищі, зі своїми загальними та специфічними ризиками, що суттєво відрізняється від умов, в яких відбувається реалізація комерційних чи інфраструктурних проєктів. Саме ці обставини зумовлюють необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні проєктами вітчизняної сфери культури.

Однією з ключових характеристик проєктної діяльності у сфері культури є поєднання управлінських і творчих процесів. На відміну від класичних проєктів, де кінцеві результати можуть бути чітко формалізовані на етапі планування, у культурних проєктах значна частина результату формується в процесі творчої взаємодії учасників. Це зумовлює високий рівень невизначеності, пов'язаної не лише з ресурсами або строками, а й із якісними параметрами проєктного результату, що безпосередньо впливає на загальний рівень ризикогенності.

Додатковим чинником підвищеної ризикогенності є значна залежність культурних проєктів

від людського чинника. Роль персоналу у таких проєктах виходить за межі виконання формалізованих функцій і охоплює творчу ініціативу, комунікацію, інтерпретацію та неформальні управлінські взаємодії. Відсутність або втрата ключових учасників проєкту, зниження мотивації, конфлікти в колективі чи недостатній рівень компетентності персоналу можуть мати критичні наслідки для реалізації проєкту, що посилює значення кадрових і соціальних ризиків.

Суттєвою особливістю культурних проєктів є також їх публічний характер. Результати діяльності закладів культури безпосередньо взаємодіють із широкою аудиторією, органами влади, партнерами та донорами, що підвищує чутливість до репутаційних ризиків. Навіть незначні управлінські прорахунки або внутрішні організаційні проблеми можуть набути публічного розголосу та негативно вплинути на сприйняття організації, ускладнюючи реалізацію поточних і майбутніх проєктів.

Окрему групу ризиків формує ресурсна обмеженість, притаманна більшості культурних проєктів. Фінансування часто має нестабільний характер, залежить від бюджетних рішень, грантових програм або партнерської підтримки, що створює додаткові джерела невизначеності. У таких умовах ризику фінансового характеру тісно переплітаються з організаційними та соціальними, посилюючи загальну вразливість проєктної діяльності у сфері культури.

На відміну від стандартних проєктів, у сфері культури ризикова ситуація формується на перетині соціальних процесів, кадрових рішень та організаційних умов діяльності. Саме ця багатомірність зумовлює необхідність дослідження ризиків культурних проєктів у ширшому управлінському контексті. Систематизацію основних типів ризиків культурних проєктів та відповідних управлінських зон впливу наведено в таблиці 1.

Доцільно виокремлювати такі групи ризиків: соціальні, кадрові, організаційні та фінансово-ресурсні ризики.

Соціальні ризики у культурних проєктах пов'язані передусім із характером взаємодії між учасниками проєкту, рівнем їхньої залученості та узгодженістю спільних цілей. Культурна діяльність значною мірою ґрунтується на неформальних зв'язках, довірі та колективній відповідальності, що робить соціальне середовище проєкту особливо чутливим до внутрішніх конфліктів і комунікаційних збоїв. Порушення горизонтальних зв'язків у колективі, зниження соціальної згуртованості або нерівномірний розподіл навантаження можуть призводити до втрати керованості проєктом та ускладнювати досягнення його цілей [13].

Кадрові ризики становлять одну з ключових груп ризиків у культурних проєктах, оскільки людський ресурс є основним носієм управлін-

Таблиця 1 – Класифікація ризиків культурних проєктів за управлінськими зонами впливу

Тип ризику	Основні прояви	Потенційні наслідки для проєкту	Управлінська зона впливу
Соціальні ризики	Конфлікти в колективі, низька залученість, порушення комунікацій	Зниження координації дій, втрата довіри, зниження якості результату	Організаційна культура, комунікація, соціальна взаємодія
Кадрові ризики	Дефіцит компетенцій, плинність кадрів, професійне вигорання	Порушення строків, зниження творчого потенціалу, залежність від окремих осіб	Управління персоналом, розвиток і мотивація
Організаційні ризики	Нечіткий розподіл ролей, слабка координація, управлінська фрагментарність	Управлінські збої, зростання невизначеності, втрати ефективності	Структура управління, процеси ухвалення рішень
Фінансово-ресурсні ризики	Нестабільне фінансування, ресурсні обмеження	Скорочення масштабів проєкту, припинення реалізації	Планування ресурсів, взаємодія з донорами та партнерами

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6; 8; 9; 11; 13; 14]

ських і творчих функцій. Дефіцит необхідних компетенцій у працівників, плинність кадрів, професійне вигорання або залежність проєкту від окремих ключових виконавців створюють вразливі ситуації. У разі втрати або неефективного використання людського потенціалу наслідки кадрових ризиків можуть набувати системного характеру, впливаючи на строки реалізації, якість результатів і репутацію закладу культури [11].

Організаційні ризики у культурних проєктах зумовлені особливостями управлінських процесів і внутрішньої структури організації. Нечіткий розподіл відповідальності, слабка координація між підрозділами, відсутність формалізованих процедур ухвалення рішень або неузгодженість стратегічних і проєктних цілей підвищують імовірність виникнення управлінських збоїв. У культурних організаціях ці ризики посилюються через поєднання творчої автономії з адміністративним управлінням, що потребує особливої уваги до організаційного балансу між гнучкістю та контролем [9].

Важливою особливістю ризиків у культурних проєктах є їх взаємозалежність. Соціальні, кадрові та організаційні ризики рідко проявляються ізольовано; навпаки, вони формують ланцюгові реакції, у межах яких один тип ризику може ініціювати або посилювати інші. Наприклад, організаційна невизначеність щодо ролей і відповідальності може спричинити соціальну напругу в колективі, що, у свою чергу, підвищує ймовірність кадрових втрат. Така взаємопов'язаність ускладнює управління ризиками та потребує системного підходу до їх ідентифікації й аналізу [6]. Водночас остання група не розглядається як автономна, оскільки фінансові обмеження у сфері культури часто є похідними від організаційних і кадрових рішень. Така логіка дозволяє змістити акцент з формального контролю ресурсів на управління умовами реалізації проєкту, що безпосередньо впливають на його результативність.

Це свідчить, що проєктна діяльність у сфері культури формується в середовищі підвищеної ризикогенності, зумовленої поєднанням творчої специфіки, високої залежності від персоналу, публічного характеру результатів та ресурсних обмежень. Це обґрунтовує необхідність розгляду ризик-менеджменту не як формальної управлінської процедури, а як адаптованого процесу, що враховує соціальний, кадровий та організаційний контекст функціонування культурних проєктів.

Ключовим інструментом ефективного управління ризиками проєкту є розроблення детального плану – документу, який слугує інструментом для ідентифікації, оцінки та планування потенційних проблем, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Він виконує функцію дорожньої карти, яка дозволяє заздалегідь передбачити можливість перешкоди, підготувати стратегії їх уникнення, коригування маршруту або адаптації до необхідних умов. Метою плану управління ризиками є не лише пом'якшення негативних наслідків, а й максимізація позитивного впливу [1].

Ефективність ризик-менеджменту в культурних проєктах значною мірою залежить від того, наскільки управління ризиками інтегроване в загальну систему проєктного управління та організаційної взаємодії. На відміну від формалізованих підходів, що розглядають ризик-менеджмент як окрему технічну процедуру, у сфері культури доцільно трактувати його як безперервний управлінський процес, орієнтований на зниження вразливості проєкту в умовах соціальної та організаційної невизначеності.

У класичних моделях ризик-менеджменту процес зазвичай включає етапи ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики. Проте в культурних проєктах ці етапи не можуть реалізовуватися лінійно або виключно на початковій стадії проєкту (рис. 1). Висока динамічність середовища, зміна складу учасників та еволюція творчих рішень зумовлюють необхідність цикліч-



Рисунок 1 – Адапована модель ризик-менеджменту в культурних проєктах

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 11; 14]

ного характеру управління ризиками, у межах якого кожен етап постійно переглядається та уточнюється [8].

Адапована модель ризик-менеджменту в культурних проєктах передбачає, що на першому етапі – ідентифікація ризиків здійснюється не тільки на основі формальних планів, а й через аналіз соціальних і організаційних процесів у колективі. У цьому контексті особливого значення набуває залучення ключових учасників проєкту до виявлення потенційних ризиків, оскільки саме вони найчастіше першими фіксують ознаки соціальної напруги, кадрових проблем або управлінських збоїв.

Етап II. Аналіз та оцінка ризиків у культурних проєктах доцільно орієнтувати не тільки на кількісні показники, а також на оцінювання можливих наслідків для організаційної стійкості та соціального клімату проєкту. Такий підхід дозволяє враховувати нематеріальні чинники, зокрема рівень довіри в колективі, мотивацію персоналу та ефективність комунікацій, які безпосередньо впливають на результативність проєктної діяльності [11].

Етап III. Управлінське реагування на ризики в межах адаптованої моделі передбачає використання управлінських інструментів, спрямованих на корекцію умов реалізації проєкту, а не лише на усунення окремих негативних подій. До таких інструментів належать уточнення ролей і відповідальності, зміна форматів взаємодії, посилення внутрішньої комунікації, а також заходи з підтримки та розвитку персоналу. Важливою особливістю цього етапу є його тісний зв'язок із управлінням соціальним розвитком персоналу,

що дозволяє знижувати ризики на ранніх стадіях їх формування.

Завершальним, але не фінальним у часовому вимірі, етапом процесу є моніторинг і контроль ризиків. У культурних проєктах цей етап набуває особливого значення, оскільки зміни зовнішнього середовища або внутрішньої організації можуть швидко трансформувати характер ризиків. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підтримувати адаптивність проєкту впродовж усього циклу його реалізації [6].

**Висновки.** Ризик-менеджмент у культурних проєктах доцільно розглядати як функціонально інтегрований елемент управління соціальним розвитком персоналу. Такий підхід дозволяє поєднати інструменти управління ризиками з соціально орієнтованими управлінськими практиками, забезпечуючи не лише проєктну результативність, а й довгострокову стійкість кадрового потенціалу культурних організацій.

Ризик-менеджмент у культурних проєктах, орієнтований на соціальний вимір, передбачає зміщення акценту з реагування на наслідки ризикових подій на формування умов, за яких імовірність їх виникнення зменшується. До таких умов належать чіткість розподілу ролей і відповідальності, прозорість управлінських рішень, залучення персоналу до процесів планування та оцінювання, а також підтримка відкритої комунікації в межах проєктної команди. Застосування цих управлінських підходів дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у повсякденну управлінську практику, не відокремлюючи його від процесів роботи з персоналом.

### Список використаних джерел:

1. Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Полякова О.М. Комплексний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
2. Комар В.О. Особливості управління містечкними проєктами в системі культурно-креативних індустрій України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 3. С. 53–60.

3. Комарніцька О.В. Сутність і різновиди проєктів у сфері культури. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 1. С. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2024.302048>
4. Ahmeti R., Vladi S. Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2017. Vol. 2. No. 1. P. 323–329. DOI: <https://doi.org/10.26417/ejms.v2i1.p323-329>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. 2017.
6. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: An overview. *PM World Journal*. 2014. Vol. 3. No. 2. P. 1–10.
7. International Organization for Standardization. ISO 20121:2024 *Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*. 2024.
8. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 *Risk management – Guidelines*. 2018.
9. Koppenjan J., Klijn E.-H. *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. London : Routledge, 2004.
10. Lórinicz K., Ráthonyi G., Müller A. Towards a more resilient festival industry: An analysis of the adoption of risk management models for sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031921>
11. Meyer A.D., Gaba V., Colwell K.A. Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*. 2005. Vol. 16. No. 5. P. 456–473. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0135>
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Risk management and corporate governance*. Paris : OECD Publishing, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>
13. Osborne S.P. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London : Routledge, 2010.
14. Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021.

### References:

1. Kolpachenko, N. M., Maiboroda, M. M., & Polyakova, O. M. (2024). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy v proiektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsii do reahuvannia [A comprehensive approach to risk management in project management: from identification to response]. *Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (in Ukrainian)
2. Komar, V. O. (2021). Osoblyvosti upravlinnia mystetskyh proiektamy v systemi kulturno-kreatyvnykh industrii Ukrainy [Features of art projects management in the system of cultural and creative industries of Ukraine]. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, no. 3, pp. 53–60. (in Ukrainian)
3. Komarnitska, O. V. (2024). Sutnist i riznovydy proiektiv u sferi kultury [Essence and varieties of projects in the sphere of culture]. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, no. 1, pp. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2024.302048> (in Ukrainian)
4. Ahmeti, R., & Vladi, S. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 323–329. DOI: <https://doi.org/10.26417/ejms.v2i1.p323-329>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.
6. Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *PM World Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 1–10.
7. International Organization for Standardization. (2024). ISO 20121:2024 *Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*.
8. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 *Risk management – Guidelines*.
9. Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
10. Lórinicz, K., Ráthonyi, G., & Müller, A. (2023). Towards a more resilient festival industry: An analysis of the adoption of risk management models for sustainability. *Sustainability*, vol. 15, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031921>
11. Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, vol. 16, no. 5, pp. 456–473. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0135>
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *Risk management and corporate governance*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>
13. Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
14. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square: Project Management Institute.

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 00.00.2026